

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V OBCHODNÍ KORPORACI

RECEIVABLES MANAGEMENT IN CORPORATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Marie Pospěchová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jan Pěta, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Marie Pospěchová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **Ing. Jan Pěta, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení pohledávek v obchodní korporaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problémů a cíle práce
Teoretická a právní východiska problematiky pohledávek
Analýza problematiky pohledávek u zvoleného subjektu
Návrhy na zlepšení situace v oblasti pohledávek
Závěry
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je popsat a zhodnotit přístup konkrétní obchodní korporace k řízení pohledávek a na základě analýzy navrhnout nový, případně upravený, postup jejich řízení.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

DRBOHLAV, J. a T. POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

PILÁTOVÁ, J. a J. RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-2-1-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Obsahem této bakalářské práce je problematika řízení pohledávek v obchodní korporaci a to především těch pohledávek, které již mají uplynulou dobu splatnosti. V teoretické části bakalářské práce jsou charakterizovány především základní pojmy v oblasti pohledávek pro snadnější pochopení této problematiky.

Praktická část bakalářské práce je věnována analýze pohledávek v jednotlivých letech ve vybrané obchodní korporaci a přehledu způsobu řízení pohledávek dané obchodní korporace.

Abstract

This bachelor thesis deals with the issue of receivables management in the business corporation, especially those receivables that already have elapsed maturity. The theoretical part of the bachelor thesis characterizes primarily basic concepts in the area of receivables for easier understanding of the issue. The practical part of the bachelor thesis is devoted to the analysis of receivables in individual years of the selected business company and to the overview of the receivables management of given business company.

Klíčová slova

pohledávka, pohledávky po splatnosti, řízení pohledávek, obchodní úvěr, prevence

Key words

receivable, receivables overdue, receivables management, trade credit, prevention

Bibliografická citace

POSPĚCHOVÁ, Marie. *Řízení pohledávek v obchodní korporaci* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119846>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Jan Pěta.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....
podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Janu Pětovi, Ph.D. za jeho čas, cenné rady a vstřícný přístup při vedení mé práce. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu studia oporou.

OBSAH

ÚVOD	9
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 Charakteristika pohledávek.....	12
2.2 Pohledávky v účetnictví.....	13
2.2.1 Účtování o pohledávkách z obchodních vztahů	13
2.2.2 Oceňování pohledávek	13
2.3 Opravné položky k pohledávkám	14
2.4 Odpis pohledávky	15
2.5 Vybrané ukazatele finanční analýzy	16
2.5.1 Ukazatele likvidity.....	16
2.5.2 Ukazatele aktivity	17
2.6 Řízení pohledávek.....	18
2.6.1 Předmět řízení pohledávek	18
2.6.2 Volba platebních podmínek.....	19
2.6.3 Preventivní opatření.....	20
2.6.4 Zajištění pohledávky	21
2.6.5 Vymáhání pohledávky	24
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	26
3.1 Základní informace o analyzované společnosti	26
3.1.1 Předmět podnikání a činnost společnosti	27
3.1.2 Organizační struktura	28
3.2 Posouzení ekonomické situace společnosti	28
3.3 Analýza vybraných poměrových ukazatelů	28
3.3.1 Ukazatel likvidity	28
3.3.2 Ukazatele aktivity	30
3.4 Analýza pohledávek z obchodního styku po splatnosti	31

3.5	Řízení pohledávek v analyzované společnosti.....	37
3.5.1	Rozhodnutí o zařazení zákazníka mezi odběratele.....	37
3.5.2	Platební podmínky.....	37
3.5.3	Evidence a management pohledávek.....	38
3.5.4	Způsob zajištění a vymáhání pohledávek.....	38
3.5.5	Tvorba opravných položek k pohledávkám.....	38
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	40
4.1.1	Rozdělení odběratelů do skupin	40
4.1.2	Motivace a podněcování odběratelů	41
4.2	Návrhy na zlepšení vymáhání pohledávek	43
4.2.1	Postup při vymáhání pohledávek.....	44
4.2.2	Návrh tvorby daňových opravných položek.....	45
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	53
	SEZNAM GRAFŮ.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	55
	SEZNAM TABULEK	56
	SEZNAM VZORCŮ.....	57
	SEZNAM PŘÍLOH	58

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je problematika řízení pohledávek v obchodní korporaci. Práce se zaměřuje především na řízení pohledávek po splatnosti v konkrétní obchodní korporaci, jak lze těmto pohledávkám předcházet a způsoby, jakými lze pohledávky po splatnosti vymáhat.

Problematika pohledávek po lhůtě splatnosti je bezpochyby přítomná v mnohých firmách na trhu. Tyto pohledávky mají pro jednotlivé firmy na trhu negativní dopad a proto je velmi důležité, aby společnosti věnovaly patřičnou pozornost řízení pohledávek a předešly tak časově a finančně nákladným postupům při jejich vymáhání.

Většina společností svým zákazníkům poskytuje služby nebo dodává výrobky formou obchodního úvěru, který je poskytnut dodavatelem odběrateli ve formě odložení platby. Tento úvěr je jedním z důležitých nástrojů obchodní politiky a jistým způsobem poskytuje konkurenční výhodu. S poskytnutím obchodního úvěru je vždy spojen vznik pohledávky, jejíž způsob úhrady je odlišný v závislosti na obchodním partnerovi, kterému je úvěr poskytnut.

Proces prevence před vznikem pohledávky po lhůtě splatnosti je nedílnou součástí každého procesu práce s pohledávkami. Zastává významnou roli v oblasti řízení pohledávek, protože správně rozvržený plán obchodní politiky může výrazně snížit vznik pohledávek po splatnosti. Tím se předejde zbytečným komplikacím ze samotného rizika nezaplacení a také vzniku platební neschopnosti.

Pohledávky jsou tedy pro společnost velice důležité a je nezbytné sledovat jejich vývoj. Pokud jim podnik nebude věnovat patřičnou pozornost, může se dostat do vážných finančních potíží. V horším případě může dojít až k samotnému zániku společnosti.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat přístup vybrané obchodní korporace k řízení jejich pohledávek a na základě zjištěných informací navrhnout zcela nový, popřípadě upravený postup jejich řízení.

Díličími cíli jsou:

- na základě literární rešerše zpracovat teoretická východiska
- provést analýzu vybraných poměrových ukazatelů účetní jednotky,
- analyzovat pohledávky po splatnosti z obchodních vztahů,
- navrhnout opatření, jakými lze předcházet vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti,
- doporučit postup, jakým lze vymáhat pohledávky po lhůtě splatnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první části jsou zahrnuty základní teoretické východiska práce. Druhá část je zaměřena na analýzu konkrétní obchodní korporace a třetí část obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení současného systému řízení pohledávek v analyzované společnosti.

První, teoretická část je věnována především charakteristice pohledávek, důvodům jejich vzniku a způsobům oceňování pohledávek. K pohledávkám, které jsou po lhůtě splatnosti, jsou vyjádřeny způsoby, kterými je možno přechodně snížit jejich hodnotu ať už z pohledu účetního či daňového. Dále je popsána možnost odpisu v případě nedobytné pohledávky. V poslední řadě jsou rozebrány vybrané prostředky, které zajišťují pohledávky a způsoby, kterými lze pohledávky po splatnosti vymáhat.

Druhá, praktická část je věnována analýze systému řízení pohledávek ve vybrané obchodní korporaci. V první řadě jsou zjištěny základní informace o analyzované společnosti. Následuje posouzení ekonomické situace společnosti prostřednictvím analýzy vybraných poměrových ukazatelů, kterými jsou likvidita (běžná, pohotová, okamžitá), doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. V návaznosti na tuto část následuje podrobnější analýza pohledávek po lhůtě splatnosti v letech 2015 - 2017. Jako podklady k těmto výpočtům slouží jednotlivé účetní výkazy společnosti. Dále je přiblížen proces řízení pohledávek na základě informací, které byly poskytnuty pracovníkem společnosti. Zahrnuje zejména rozhodnutí o zařazení zákazníka mezi odběratele, stanovení platebních podmínek, prostředky k zajištění pohledávek a způsob jejich

vymáhání. V poslední řadě je rozebrán postup při tvorbě opravných položek k pohledávkám.

Třetí, návrhová část, vychází z provedené analýzy této společnosti. Zde jsou uvedeny návrhy na preventivní opatření, která by mohla zlepšit současný systém řízení pohledávek a postup, jak lze vymáhat pohledávky po lhůtě splatnosti.

Metody aplikované v této bakalářské práci:

- **literární rešerše** – cílem této metody je vytvoření uceleného pohledu prostřednictvím odborné literatury a vhodné legislativy k dané tématice. Pro účely bakalářské práce je tato metoda využita v teoretické části.
- **analýza** – podstatou této metody je rozklad celku na jednotlivé části. Používá se v případě, kdy se chce dospět k jistým výsledkům na základě bližšího poznání podrobností. V bakalářské práci je tato metoda použita v praktické části.
- **syntéza** – jedná se o proces, který spojuje jednotlivé části v jeden celek. V bakalářské práci je tato metoda použita v návrhové části.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část se zabývá především charakteristikou základních pojmů, které jsou potřebné pro správné pochopení dané problematiky.

2.1 Charakteristika pohledávek

Pohledávku lze charakterizovat jako právo fyzické nebo právnické osoby (věřitele) požadovat po druhé osobě (dlužníkovi) plnění vzniklé z určitého závazku. Věřitel má právo v době splatnosti vymáhat pohledávku a dlužníkovou povinností je toto plnění uskutečnit. Plnění pohledávky je většinou finančního charakteru. Pohledávky jsou součástí oběžných aktiv podniku (1).

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „NOZ“) v §1721 uvádí vznik pohledávek závazkovým vztahem, ve kterém má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost uspokojit toto právo splněním dluhu (2).

Pohledávky vznikají z různých důvodů, zejména:

- *Z obchodních vztahů*, tedy z dodávek výrobků a zboží, prováděných výkonů, prací a služeb, pokud odběratel tyto výkony platí s časovým odstupem po jejich uskutečnění. Pohledávky vznikají při obchodním styku taktéž vůči dodavatelům při platbě předem, či poskytování záloh na dodávky zboží. Pohledávky z obchodních vztahů jsou nejčastějším případem pohledávek v účetní jednotce (1).
- *Z ostatních důvodů*. Vznikají jako nároky na dotace, odpočty daní, z půjček zaměstnancům a jiným subjektům. Dále jako nároky na splácení kapitálu společníky či nároky na úhradu ztrát společníky. Některé vznikají ze zákona formou soudních rozhodnutí (1).

Pohledávky jsou velmi různorodé, a proto je vhodné je pro potřeby finančního řízení třídit. Možnost jejich dělení je podle: *subjektů* (platicí, neplaticí), *místa dlužníka* (tuzemské a zahraniční), *času* (krátkodobé a dlouhodobé), rozlišovat *pravidelné* či *náhodné* pohledávky, třídit je podle míry rizikovosti a podobně. (1).

2.2 Pohledávky v účetnictví

Pohledávky se vykazují v rozvaze na straně aktiv jako součást nehmotných oběžných aktiv. Nacházejí se v účtové třídě 3 – *Zúčtovací vztahy*. Účtuje se zde jak o pohledávkách krátkodobých, které mají dobu splatnosti do jednoho roku, tak i pohledávkách dlouhodobých s dobou splatnosti delší než jeden rok (3).

Pohledávky najdeme především ve skupinách:

- 31 – pohledávky krátkodobé i dlouhodobé,
- 33 – zúčtování se zaměstnanci a institucemi,
- 34 – zúčtování daní a dotací,
- 35 - pohledávky za společníky,
- 37 – jiné pohledávky a závazky (4).

2.2.1 Účtování o pohledávkách z obchodních vztahů

O pohledávkách z obchodních vztahů se účtuje v účtové skupině 31 – *Pohledávky*. Zde jsou zahrnuty krátkodobé i dlouhodobé pohledávky. Jedná se především o pohledávky za odběrateli, o poskytnuté zálohy dodavatelům a ostatní pohledávky plynoucí z obchodních vztahů jako jsou například reklamace vůči dodavatelům (5).

V této účtové skupině se nejčastěji používají následující syntetické účty:

- 311 – odběratelé,
- 312 – směnky k inkasu,
- 313 – pohledávky za eskontované cenné papíry,
- 314 – poskytnuté zálohy – dlouhodobé a krátkodobé
- 315 – ostatní pohledávky (5).

2.2.2 Oceňování pohledávek

Podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví (dále jen „ZoÚ“) se z jednotlivých složek majetku a závazků oceňují také pohledávky. Ty se oceňují k okamžiku uskutečnění účetního případu takovým způsobem, jakým podnikatel pohledávku nabyt, například:

- a) pohledávky při svém vzniku se dle § 25 odst. 1, písm.g) ZoÚ ocení **jmenovitou hodnotou**,

- b) pohledávky odkoupené, tedy při nabytí za úplatu od jiných osob, nebo vkladem od jiné obchodní korporace (tzv. kapitalizace pohledávek) se oceňují **pořizovací cenou**,
- c) pohledávky nabyté bezúplatně darováním, nebo děděním se ocení **reprodukční pořizovací cenou** (6).

Pokud je pohledávka vyjádřena při vzniku v **cizí měně**, musí být před zaúčtováním převedena na českou měnu kurzy devizového trhu. Při inkasu pohledávek se zjišťují kurzové rozdíly, které se zúčtují výsledkově jako kurzové zisky nebo kurzové ztráty (1).

2.3 Opravné položky k pohledávkám

Téměř každá účetní jednotka se během své existence dostane do situace, kdy zaznamená nezaplacené pohledávky po splatnosti a musí se snažit je vymoci. Pohledávka, která je po splatnosti, ztrácí na hodnotě a postupem času se její šance na proplacení snižuje. Taková pohledávka je pro účetní jednotku rizikem, které musí do účetnictví zahrnout, a to prostřednictvím opravných položek k pohledávkám (7).

Opravné položky vyjadřují dočasné snížení hodnoty pohledávky. Dočasným snížením hodnoty pohledávky se myslí to, že do uplynutí promlčecí lhůty bude zcela zaplacená ať už dobrovolně, nebo po soudním či jiném vymáhání (7).

Rozdělujeme je na dvě hlavní skupiny:

1. **účetní opravné položky**,
2. **daňové opravné položky** (7).

Účetní opravné položky

Účetní opravné položky jsou tvořeny z důvodu podávání věrného a poctivého obrazu skutečnosti, jednoduše řečeno aby byla zahrnuta i veškerá rizika a ztráty (například přechodné snížení hodnoty pohledávky) (7).

Tvorba účetních opravných položek se řídí vnitropodnikovou směrnicí účetní jednotky z časového hlediska, tzn. jaký čas uplynul po lhůtě splatnosti k datu účetní závěrky. Například:

- 6 měsíců po splatnosti – 50 % hodnoty pohledávky,
- 12 měsíců po splatnosti – 100 % hodnoty pohledávky (8).

Účetní opravné položky nejsou daňově uznatelné výdaje (náklady). Účtují se na stranu *Má Dáti* účtu 559 – Tvorba a zúčtování opravných položek a souvztažně na stranu *Dal* účtu 391 – Opravné položky k pohledávkám (8).

Daňové opravné položky

Tvorbu daňových opravných položek umožňuje zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů (dále jen „ZoR“) poplatníkům daně z příjmu, kteří zároveň vedou účetnictví a tvoří opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, které jsou splatné po 31. prosinci 1994 (8).

Dle ZoR upravujícího tvorbu daňových opravných položek, je lze dělit na:

- opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení (§ 8 ZoR),
- opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, které jsou splatné po 31. prosinci 1994 (§ 8a ZoR),
- opravné položky k pohledávkám z titulu ručení za celní dluh (§ 8b ZoR),
- opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, jejichž hodnota nepřevyšuje 30 000 Kč (§ 8c ZoR) (17).

Opravné položky jsou nástrojem pro snížení daňového základu (7). Účtují se na stranu *Má dáti* účtu 558 – Změna stavu zákonných opravných položek a souvztažně na stranu *dal* účtu 391 – Opravné položky k pohledávkám (8).

2.4 Odpis pohledávky

Na odpis pohledávek lze nahlížet ze dvou úhlů pohledů, a to účetního a daňového. Účetní odpis pohledávek se řídí zákonem č. 563/1991 Sb., vyhláškou č. 500/2002 Sb., a v neposlední řadě Českými účetními standardy pro podnikatele (konkrétně standardy č. 005 a č. 010). Daňový odpis se provádí v souladu se zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále jen „ZDP“) (8).

Účetní odpis pohledávky

Účetní odpis může být prováděn účetní jednotkou za předpokladu, že prostředky nutné pro vymožení pohledávky přesáhly výtěžek z pohledávky. Tento odpis není daňově uznatelným. V souladu s § 28 vyhlášky č. 500/2002 Sb., se odpis pohledávky účtuje mezi

jiné provozní náklady – účtová skupina 54, konkrétně na účet 546 – odpis pohledávky (18, 19).

Daňový odpis pohledávky

Účetní jednotky mají podle ZDP možnost vybrané pohledávky po lhůtě splatnosti uplatnit jako výdaj na dosažení, zajištění a udržení příjmů formou daňového odpisu pohledávky (8).

Při uplatnění jednorázového daňového odpisu pohledávky je nutno respektovat § 24 odst. 2 písm. y) ZDP. Zde je řečeno, že celkem lze uplatnit jako daňový náklad nanejvýš neuhrazenou část pohledávky nebo cenu, za kterou byla pohledávka pořízena z důvodu nabytí pohledávky postoupením (8).

2.5 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza je prováděna především z důvodu hodnocení společnosti, jejích oddělení, procesů a podobně. Cílem finanční analýzy je identifikovat slabé stránky společnosti a následně vést k zásahům takového rázu, aby se slabé stránky co nejvíce potlačily nebo ideálně odstranily úplně (13).

Existuje velké množství finančních ukazatelů. Pro účely této bakalářské práce se však bude vycházet z níže uvedených poměrových ukazatelů.

2.5.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vypovídají o tom, jakým způsobem je společnost schopna hradit své běžné závazky pomocí oběžných aktiv. Jednotlivé ukazatele se liší mírou pohotovosti, s jakou se mohou jednotlivé zdroje proměnit na peníze. V zásadě se používají k tomu, aby se mohly porovnat zdroje, které jsou k dispozici, se závazky, které by se měly v určité době zaplatit (11).

Běžná likvidita vypovídá o tom, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku na peníze. Vypočítá se jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků (11).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 1: Běžná likvidita
Zdroj: (11)

Pohotová likvidita vyjadřuje, kolika korunami pohledávek a hotovostí účetní jednotky je pokryta 1 Kč jejích krátkodobých závazků. Z výpočtu vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby (11).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 2: Pohotová likvidita
Zdroj: (11)

Okamžitá likvidita je ukazatel vyjadřující okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky z právě dostupných peněžních prostředků. Vypočítá se jako podíl peněžních prostředků a krátkodobých závazků. V tomto případě se jedná o peněžní prostředky na bankovních účtech a v pokladně (11).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 3: Okamžitá likvidita
Zdroj: (11)

2.5.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se snaží změřit, jak úspěšně hospodaří management podniku se svými aktivy, tedy svým majetkem, pohledávkami a podobně. Pro každý ukazatel jsou typické jiné hodnoty, a proto zejména u této skupiny ukazatelů platí, že je nutné hodnotit jejich stav či vývoj s odvětvovými průměry (11).

Pro účely této práce jsou zvoleny dva ukazatele aktivity a to doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek udává, zdali je k řízení pohledávek přístupováno efektivně. Ukazatel obchodní korporaci poskytuje informace o průměrné době splatnosti pohledávek za jeho odběrateli. Čím je tento ukazatel nižší, tím méně zdrojů k financování pohledávek podnik potřebuje a naopak. Obecně se vypočítá jako poměr obchodních pohledávek k průměrným denním tržbám. Výsledkem je průměrný počet dní, po které jsou nám naši odběratelé dlužni, tedy průměrná doba splatnosti pohledávek (11):

Doba obratu pohledávek z obchodního styku

$$= \frac{(\text{pohledávky z obchodních vztahů}) * 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec 4: Doba obratu pohledávek z obchodního styku

Zdroj: (20)

Doba obratu závazků

Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouho společnosti trvá uhradit své závazky vůči dodavatelům. Vypovídá o tom, jaká je platební morálka obchodní korporace vůči jejím dodavatelům (11).

doba obratu závazků z obchodního styku

$$= \frac{(\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}) * 360}{(\text{tržby})}$$

Vzorec 5: Doba obratu závazků z obchodního styku

Zdroj: (20)

2.6 Řízení pohledávek

Oblast řízení pohledávek je stejně jako řízení všech součástí pracovního kapitálu, pro společnost nesmírně důležitá. Pohledávky představují poskytnutý úvěr zákazníkům, ze kterého firmě neplyne žádný úrok. Z tohoto úhlu pohledu by bylo nejlepší mít co nejnížší úroveň pohledávek (13).

Na druhou stranu kdyby firmy neumožňovaly svým zákazníkům odklad splatnosti pohledávky, byly by prodeje společnosti příliš nízké a společnost by nedosahovala tak velkého výnosu. Je tedy nutné najít určitou rovnováhu mezi prodeji a náklady (13).

Smyslem řízení pohledávek je chránit společnost před velkým množstvím faktur, které zákazníci platí se zpožděním a dále také redukovat množství nedobytných pohledávek, které nejsou vymoženy vůbec, nebo jsou na jejich vymožení vynaloženy velké náklady (11).

2.6.1 Předmět řízení pohledávek

Předmětem řízení pohledávek je objem pohledávek a jejich vývoj, struktura pohledávek dle různých kritérií, rentabilita (jejich výnosnost), rovnoměrnost či nerovnoměrnost pohledávek, doba jejich splácení, likvidnost pohledávek, subjekt pohledávek (výběr

dlužníků), rizika spojená s pohledávkami, činnost směřující k vymáhání pohledávek a podobně (1).

2.6.2 Volba platebních podmínek

Každý podnik usiluje o to, prodat co nejvíce výrobků nebo služeb, získat velké množství zákazníků a prostřednictvím toho maximalizovat svůj výnos a tržní podíl. Z tohoto důvodu se musí snažit vytvořit pro zákazníky co nejlepší podmínky, aby byl lepší než konkurence.

K těmto podmínkám patří i prodejní podmínky. Podnik se může se zákazníkem dohodnout na jedné z následujících prodejních podmínek:

- placení předem,
- placení při dodávce,
- poskytnutí obchodního úvěru,
- kombinace předcházejících typů (13).

Placení předem

Placení předem obvykle vyžadují firmy, které vyrábí drahé zboží na zakázku, kde zákazník specifikuje vlastnosti výrobku a na základě těchto specifikací podnik vybere vhodný výrobní postup práce. Pokud by zákazník nezaplatil předem, bude podnik riskovat, že takto nákladný výrobek neprodá.

Dalším důvodem pro placení předem mohou být vysoké náklady spojené s dodáním zboží nebo vysoce riskantní zákazník (13).

Placení při dodávce

Placení při dodávce se využívá především při dodávání zboží velkému množství nepravidelných zákazníků. Klasickým příkladem jsou maloobchodní prodejny, kde je nemyslitelné zjišťovat bonitu kupujících (13).

Obchodní úvěr

Úroveň pohledávek je určována především objemem prodeje na úvěr a průměrnou dobou mezi dobou dodání a dobou zaplacení dodávky. Toto průměrné období závisí jak na ekonomických podmínkách, tak i na ovlivnitelných faktorech, kterými jsou podmínky

obchodního úvěru. Podmínkami obchodního úvěru jsou **doba splatnosti** a **systém diskontů** (slevy za předčasné zaplacení) (13).

2.6.3 Preventivní opatření

Skonto (motivační prostředek)

Skonto je nástroj preventivního opatření, kdy se dodavatel snaží motivovat odběratele o co nejrychlejší úhradu, aby získal finanční prostředky, které může použít pro další podnikání. Odběratel získá slevu v případě, že zaplatí svůj závazek ihned, nebo před dohodnutou lhůtou splatnosti. Skonto se sjednává již při fakturaci jako cenová podmínka při určení ceny, nebo jako finanční zvýhodnění v případě dřívější úhrady (7).

Úvěrový limit (motivační prostředek)

Jedná se o nastavení maximální možné výše úvěrového limitu, která je odběratelům přidělována. Účelem úvěrového limitu je omezení celkové výše sumy, kterou je podnik odběrateli ochoten financovat, tak aby výše sumy odpovídala bonitě zákazníka a bylo tak omezeno riziko jejich nezaplacení na úroveň, která nijak výrazně neovlivní činnost podniku (7).

Úroky z prodlení

Podle § 1970 NoZ má věřitel právo po dlužníkovi, který neplní svůj dluh řádně a včas požadovat zaplacení úroku z prodlení. Pokud si strany samy neujednají výši úroku z prodlení, stanoví se vládním nařízením.

Analýza zákazníka

Je jasné, že tuto činnost musí společnost začít ještě před tím, než nějakou zakázku přijme.

Analýzu zákazníka může provést například prověřením bonity potenciálního zákazníka a analýzou jeho finanční stability. Smyslem prověření zákaznickovy bonity je snaha vyhnout se problémovým pohledávkám a velkému podílu pozdě platících zákazníků (7).

Obtížnější situace nastává u nových obchodních partnerů, se kterými společnost neměla doposud žádnou vlastní zkušenost. Účetní jednotce se doporučuje sledovat jejich platební schopnost a jejich případné obchodní spory například prostřednictvím portálů uvedených níže (5).

- <http://www.dluznik.cz/> - je zde centrální registr dlužníků, který umožňuje vyhledávat nesplacené závazky ekonomických subjektů.
- <https://www.justice.cz/> - ve veřejném rejstříku má společnost možnost dohledat informace o finanční situaci potenciálního obchodního partnera.
- <https://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz> - administrativní registr ekonomických subjektů spravuje Ministerstvo financí České republiky a funguje na stejném principu jako centrální registr dlužníků.

2.6.4 Zajištění pohledávky

Obchodní úvěry mohou být poskytovány jako *nezajištěné* (při dlouhodobých a pozitivně ověřených stycích), nebo dodavatel může požadovat *zajištění* pohledávky (v případě že dodává novým, neznámým nebo méně spolehlivým odběratelům při velkých a jednorázových dodávkách) (1). Níže jsou uvedeny vybrané zajišťovací prostředky:

Pojištění pohledávek

Pohledávku lze pojistit především v případě, že se jedná o pohledávku ze zahraničního obchodu, neboť právě při tomto obchodování vzniká spousta rizik (platební potíže související s událostmi v zemi sídla kupujícího, např. válka) (24).

Záloha

Používání zálohových plateb je velmi rozšířené. Formou zálohy může být hrazena část smlouvené ceny dodávky ještě před lhůtou splatnosti. Výše zálohy není stanovena žádným předpisem, tudíž závisí pouze na vzájemné dohodě mezi dodavatelem a odběratelem (24).

Zástavní právo

Jedním ze zajišťovacích prostředků, který je upraven v NOZ je zástavní právo. Slouží k zajištění pohledávky tím, že v případě jejího řádného a včasného nesplnění má věřitel právo uspokojit svou pohledávku z věci zastavené (24).

Zástavní právo plní funkci zajišťovací, která vede dlužníka ke splnění povinnosti splatit dluh a dále funkci nahrazovací, která v případě nesplnění závazku dlužníka dává věřiteli možnost uspokojit svou pohledávku z předmětu, který je v zástavě (24).

Vzniká na základě písemné smlouvy, soudem schválené dědické smlouvy, nebo ze zákona. Ve smlouvě musí být vždy uveden předmět zástavního práva a zajišťovaná pohledávka (24).

Zástavní právo může být zřízeno k pohledávce ve formě peněžité i nepeněžité. Do zástavy lze dát majetek movitý či nemovitý (24).

Ručení

Na rozdíl od práva zástavního ručení nevzniká mezi věřitelem a dlužníkem, ale mezi věřitelem a třetí osobou (ručitel), kterou není dlužník. Tímto zajišťovacím prostředkem se zabezpečuje uspokojení pohledávky věřitele, který může uspokojit svou pohledávku majetkem ručitele (24).

Ručení vzniká písemným prohlášením ručitele, které je adresované věřiteli. Tím na sebe ručitel bere odpovědnost vůči věřiteli, že pohledávku uspokojí, pokud ji neuspokojí dlužník. V prohlášení musí být uveden dlužník, věřitel, pohledávka a omezení ručení na část pohledávky, nebo na určitou dobu. Pokud toto prohlášení neobsahuje žádné omezení ručení, ručí se za celou pohledávku neomezeně (24).

Bankovní záruka

Bankovní záruka je definována v §2029 NOZ takto: *„Finanční záruka vzniká prohlášením výstavce záruční listině, že uspokojí věřitele podle záruční listiny do výše určité peněžní částky, nesplní-li dlužník věřiteli určitý dluh, anebo splní-li se jiné podmínky určené v záruční listině. Je-li výstavcem banka, zahraniční banka nebo spořitelna a úvěrní družstvo, jedná se o bankovní záruku. Záruční listina vyžaduje písemnou formu.“*

Bankovní záruky se nejčastěji vyskytují ve stavebnictví, nebo u jiných dodávek na zakázku s vyššími objemy obchodu (11).

Dokumentární akreditiv

Akreditivem rozumíme písemný závazek banky, že v případě splnění podmínek v něm stanovených, poskytne plnění na účet věřitele (7). Patří mezi platební a zároveň zajišťovací nástroje. Používá se především při obchodování se zahraničním obchodním partnerem. Veškeré podmínky akreditivu je třeba dohodnout při uzavírání kupní smlouvy. Při jeho použití je banka v roli prostředníka mezi prodávajícím a kupujícím. Kupující je na základě kupní smlouvy povinen uzavřít s jeho bankou tzv. smlouvu o otevření akreditivu. Banka následně otevře akreditiv ve prospěch prodávajícího. V pravomoci banky je buď částku akreditivu zablokovat, nebo poskytnout klientovi úvěr (24).

Dokumentární inkaso

Tato forma zajištění pohledávky je také využívána především při obchodování se zahraničním partnerem. U dokumentárního inkasa je vydání dokumentu kupujícímu podmíněno zaplacením. Tento prostředek je nejvhodnější použít při obchodování se zavedenými partnery a za situace, kdy prodávající nechce čekat na zaplacení. Dokumentární inkaso představuje příkaz prodávajícího bance, aby pro něj vyinkasovala od kupujícího plnění, a poté mu předala svěřené dokumenty (24).

Směnka

Směnka je oblíbeným prostředkem k zajištění pohledávek pro svou jednoduchost a jistou návratnost. Právní úprava směnky je zakotvena v zákoně č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový. Směnka je definována jako „obchodovatelný cenný papír“, který obsahuje zákonem stanové náležitosti (zaplacení stanovené finanční částky v určité době a na určitém místě) a zabezpečuje majiteli právo vyžadovat plnění od toho, kdo je na směnce podepsaný (24).

Směnku lze členit dle různých kritérií. Podle toho, kdo směnku vystavuje lze směnky dělit na vlastní a cizí. Výstavcem směnky vlastní je dlužník, který se zavazuje věřiteli nebo jiné oprávněné osobě, že zaplatí stanovenou částku v určitý den a na určitém místě. Výstavcem směnky cizí je věřitel nebo jiná oprávněná osoba, která dává příkaz dlužníku, aby zaplatil stanovenou částku v určitý den na určitém místě (24).

Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je upravena v NOZ v § 2048 - § 2052. V případě, že dlužník poruší smluvené povinnosti, může po něm věřitel požadovat smluvní pokutu. Pro možnost uplatnění smluvní pokuty musí být vytvořena smlouva, která musí obsahovat výši smluvní pokuty nebo způsob, jakým se smluvní pokuta určí. Pokuta může být jak peněžitého, tak i nepeněžitého charakteru.

2.6.5 Vymáhání pohledávky

Neuhrazení pohledávek má negativní vliv na peněžní toky společnosti. Zhoršuje finanční ukazatele a může vést až k vlastní platební neschopnosti. Proto je nutné zahájit proces jejich *vymáhání*. Prvním krokem finančního manažera by mělo být dotázání se dlužníka telefonicky, nebo písemně na důvody opoždění platby a předpokládanou dobu úhrady, popřípadě nabídnout splátkový kalendář. Dalším krokem je zasílání ostřeji formulovaných upomínek až po připojení peněžní pokuty. V případě, že dlužník stále neuhradil svůj dluh, je možné pokračovat buď *mimosoudní*, nebo *soudní* cestou (1).

Možné způsoby mimosoudního vymáhání jsou uvedeny níže:

Telefonický kontakt

Tento způsob je málo nákladný a efektivní pro společnosti, které mají více zákazníků s menšími objemy pohledávek (11).

Osobní kontakt

Tato forma vymáhání je mnohem nákladnější z důvodu času a cestovních nákladů, na druhou stranu je osobní kontakt efektivnější než telefonní upomínka. Využívá se u pohledávek většího objemu (11).

Písemné upomínky

Jejich účel je spíše dokumentární před zahájením soudního vymáhání. V písemné upomínce je vhodné uvést úroky z prodlení (11).

Vymáhací agentury

Pakliže není účinný ani jeden z předchozích pokusů o domluvu s dlužníkem o splacení dluhu, kontaktuje společnost vymáhací agenturu, která pracuje za provizi. Tento způsob je nesrovnatelně rychlejší než vymáhání soudní cestou. Nevýhodou vymáhacích agentur je, že jsou finančně nákladné (11).

Soudní vymáhání

Tuto formu vymáhání společnost obvykle volí po vyčerpání možností vymáhat pohledávku mimosoudní cestou. Je zde třeba počítat se soudním poplatkem, poplatkem za výkon rozhodnutí a s náklady spojeny s právním zastoupením (11).

Způsoby soudního vymáhání jsou uvedeny níže:

Exekuce

Získání platebního rozkazu jako rozhodnutí soudu ve věci neuhrazené pohledávky většinou není tak složité. Náročnější a podstatně méně úspěšná bývá vykonatelnost takového rozhodnutí. Na základě exekučního titulu mohou exekutoři za pevně danou odměnu zpeněžit dlužníkův majetek a ze získaných prostředků z tohoto majetku uspokojit pohledávku věřitele (11).

Konkurz

Tento způsob soudního vymáhání je považován za krajní možnost. Nejčastěji se do konkurzního řízení dostávají společnosti, které již nedisponují téměř žádným majetkem. Konkurz lze vyhlásit, jestliže je dlužník v úpadku, má více věřitelů a není schopen po delší dobu hradit své závazky. Dále lze vyhlásit v případě, že je podnikatel předlužen a nelze očekávat, že pokračováním jeho činnosti by se jeho finanční situace zlepšila (11).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce se věnuje řízení pohledávek po splatnosti vybrané společnosti. Název firmy není záměrně uveden na základě přání společnosti, ale ostatní uvedená data jsou skutečná. Je zde popsán vývoj společnosti v letech 2015 až 2017, především její nakládání s pohledávkami z obchodních vztahů a způsoby jakými řeší pohledávky po splatnosti.

3.1 Základní informace o analyzované společnosti

Analyzovaná společnost vznikla dnem zápisu do veřejného rejstříku v roce 2006 v Moravskoslezském kraji. Její právní formou je společnost s ručením omezeným. Již při jejím vzniku byla tato společnost součástí velké korporace se sídlem v USA.

V roce 2015 došlo ke změně vrcholového vlastníka společnosti se sídlem v Německu, který je mateřskou společností analyzované firmy dodnes.

Vybraná společnost patří do skupiny, která je předním světovým výrobcem dílů pro automobilový průmysl disponující silnou obchodní značkou, silným finančním zázemím a přístupem k financování. V současné době zaměstnává 59 lidí.

Z hlediska velikosti podniku dle ZoU (konkrétně § 1b se řadí společnost mezi střední podniky (6).

Tab. 1: Velikost podniku dle zákona o účetnictví

Kategorie účetních jednotek	Splnění podmínek k rozvahovému dni	Podmínky		
		Aktiva celkem	Roční úhrn čistého obratu	Průměrný počet zaměstnanců
Mikro podnik	Nepřekračuje alespoň dvě z uvedených hodnot	9 000 000	18 000 000	10

Malý podnik	Nepřekračuje alespoň dvě z uvedených hodnot	100 000 000	200 000 000	50
Střední podnik	Nepřekračuje alespoň dvě z uvedených hodnot	500 000 000	1 000 000 000	250
Velký podnik	Překračuje alespoň dvě z uvedených hodnot	500 000 000	1 000 000 000	250

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací ze zákona o účetnictví

3.1.1 Předmět podnikání a činnost společnosti

Analyzovaná společnost se pohybuje v automobilovém odvětví. Spadá pod zpracovatelský průmysl, odvětví výroba pryžových a plastových výrobků. Specializuje se na vývoj technických řešení a své zkušenosti a kompetence v této oblasti neustále rozšiřuje a prohlubuje. Má vlastní výzkum a vývoj výrobků (hadice pryžové nebo kombinované). Je jedním z předních dodavatelů technických pryžových výrobků a je specialistou na plastovou techniku.

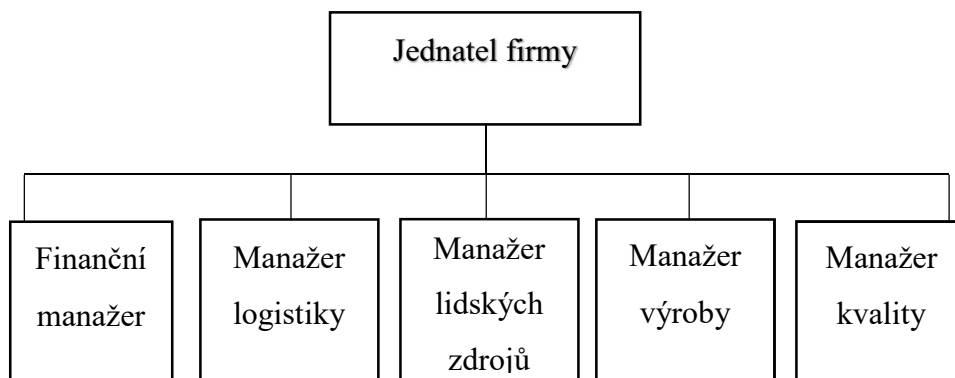
Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba a prodej průmyslových hadic a hadic pro automobilový průmysl.

Do předmětu podnikání spadají následující činnosti:

- výroba plastových výrobků a výroba pryžových výrobků,
- velkoobchod a maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Podnik dle klasifikace ekonomických činností CZ – NACE spadá pod obor 22 – výroba plastových a pryžových výrobků.

3.1.2 Organizační struktura



Obrázek 1: Organizační struktura analyzované společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky společnosti

3.2 Posouzení ekonomické situace společnosti

Pro posouzení ekonomické situace vybrané obchodní korporace je potřeba mít k dispozici její finanční výkazy. Analýza společnosti bude provedena na základě výkazů, které jsou k dispozici a informací získaných od pracovníka společnosti. Pro posouzení ekonomické situace společnosti je zvolena analýza vybraných poměrových ukazatelů účetní jednotky, které se zaměřují na oblast pohledávek.

3.3 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu vybrané obchodní korporace prostřednictvím některých poměrových ukazatelů. Jedná se o ukazatele likvidity (běžná, pohotová, okamžitá) a ukazatele aktivity (doba obratu pohledávek, doba obratu závazků).

Níže uvedené výpočty jsou prováděny na základě poměrových ukazatelů, které jsou uvedeny v kapitole 2.5.

3.3.1 Ukazatel likvidity

Pomocí vzorců uvedených v podkapitole 2.5.1 jsou níže v tabulce zapsány výsledné 3 typy likvidity za rok 2015, 2016 a 2017.

Tab. 2: Ukazatele likvidity v letech 2015-2017

Rok	2015	2016	2017
Běžná likvidita	8,13	8,88	9,05
Pohotová likvidita	7	8,13	8,49
Okamžitá likvidita	1,37	6,22	6,95

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky společnosti

Ministerstvo průmyslu a obchodu dle oborového průměru CZ – NACE udává pro dané odvětví hodnotu běžné likvidity v rozmezí 2,2 – 2,7, pohotové likvidity v rozmezí 1,7 – 2,2 a v neposlední řadě hodnotu okamžité likvidity v rozmezí 0,9 – 1,1 (8).

Z výsledků provedené analýzy ukazatele likvidity v letech 2015 – 2017 je patrné, že společnost má dostatek likvidních prostředků na uhrazení svých závazků. Dle oborových (odvětvových) průměrů likvidity v každém roce přesahují své doporučené meze. Tyto finanční prostředky by však firma mohla využít efektivněji a ne je držet na účtech. Nicméně má společnost v roce 2018 v plánu výrazné investice do zvýšení kapacity výroby (zejména strojní zařízení, které se pohybují i v řádech desítek miliónů korun) a i proto vykazuje vysoké hodnoty likvidity.

Od roku 2016 začala společnost využívat tzv. „*cash pooling*“. To znamená převedení peněžních prostředků na korporátní účet u mateřské společnosti za účelem vyššího úročení (v rozvaze se *cash pooling* vykazuje jako pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba, zde je *cash pooling* vykázáný spolu s pohledávkami z obchodního styku ve skupině). Pro účely výpočtu okamžité likvidity musíme pohledávky z obchodního styku ve skupině odečíst.

Údaje *cash pooling*u jsou uvedeny v příloze účetní závěrky a pro účely výpočtů jsou uvedeny zde. Pro rok **2016: 194 309 000 Kč** a pro rok **2017: 275 942 000 Kč**.

3.3.2 Ukazatele aktivity

Doba obratu pohledávek

Jedním z důležitých ukazatelů, který souvisí s tímto tématem, je **doba obratu pohledávek**. V tabulce uvedené níže jsou výsledky za 3 po sobě jdoucí účetní období. Pro výpočet byl použit vzorec uvedený v kapitole 2.5.2.

Doba obratu závazků

Dalším významným ukazatelem je **doba obratu závazků**, pro jehož výpočet byl použit rovněž vzorec z kapitoly 2.5.2.

Tab. 3: Ukazatele aktivity

Rok	2015	2016	2017
Doba obratu pohledávek (dny)	32	69	55
Doba obratu závazků (dny)	13	9	18

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky společnosti)

V roce 2016 **doba obratu pohledávek** zaznamenala velký nárůst oproti předešlému roku a byla nejdelší za sledované období. Důvodem byl prodej společnosti na přelomu let 2015 a 2016 a následné změny obchodní strategie. Po prodeji společnosti došlo také k prodeji centrálního skladu, doprodání zboží z tohoto skladu a poté zrušení prodeje zboží úplně. Z důvodu rychlého doprodeje zboží v roce 2016 byla prodloužena doba splatnosti faktur, což zapříčinilo i prodloužení doby obratu pohledávek.

Pro účely výpočtu doby obratu pohledávek se ke krátkodobým pohledávkám z obchodního vztahu musí přičíst pohledávky z obchodního styku ve skupině. Ty jsou uvedeny v příloze v účetní závěrce ve výši pro rok **2015: 12 901 000 Kč**, **2016: 14 311 000 Kč** a pro rok **2017: 14 493 000 Kč** dle přílohy k účetní závěrce.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků se pohybuje od 9 do 18 dnů za roky 2015 až 2017. Ve srovnání s dobou obratu pohledávek je výrazně nižší. Podnik teda čerpá od svých dodavatelů úvěry s výrazně kratší splatností, než jakou poskytuje svým odběratelům.

Srovnání doby obratu pohledávek a závazků

Z porovnání těchto dvou ukazatelů vyplývá, že společnost hradí své závazky rychleji, než odběratelé své pohledávky. Průměrná doba splatnosti závazků podniku za sledované období je přibližně 14 dní.

Firma svým zákazníkům v rámci skupiny poskytuje dobu splatnosti 60 dnů. Z hlediska nastaveného modelu cashpoolingu v rámci skupiny je takto nastavená splatnost pohledávek optimální a proto je vypočtená průměrná doba splatnosti 52 dní dle názoru společnosti vyhovující. Z výpočtů tedy vyplývá, že společnost nemá problém s inkasováním svých zákazníků.

3.4 Analýza pohledávek z obchodního styku po splatnosti

Následující tabulka uvádí, kolik činily pohledávky celkem za jednotlivá období 2015 – 2017 a jakou část z nich tvořily pohledávky po splatnosti. Nejsou zde zahrnuty pohledávky po splatnosti za zákazníky v rámci skupiny, protože má tato skupina zákazníků nastavenou jednotnou lhůtu splatnosti 60 dnů. Tato lhůta je stejná pro celou skupinu a je dodržována. Pohledávky po splatnosti tedy tvoří zákazníci mimo skupinu, respektive ostatní zákazníci.

Je zřejmé, že za celé námi sledované období procento pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách klesá, i když celkové pohledávky v jednotlivých letech nijak výrazně nevzrostly ani neklesly. Tato klesající tendence může být dána tím, že společnost učinila takové kroky, které přiměly své dlužníky hradit své závazky dříve, než v uplynulých letech. I přes to pohledávky po splatnosti představují značnou část finančních prostředků vůči pohledávkám celkovým.

Tab. 4: Přehled pohledávek z obchodních vztahů v letech 2015-2017

Rok	2015	2016	2017
Pohledávky celkem (částka v tis. Kč)	40 138	44 744	42 134
Pohledávky po splatnosti (částka v tis. Kč)	11 531	11 694	9 914
Procentní podíl	28,73 %	26,23 %	23,53 %

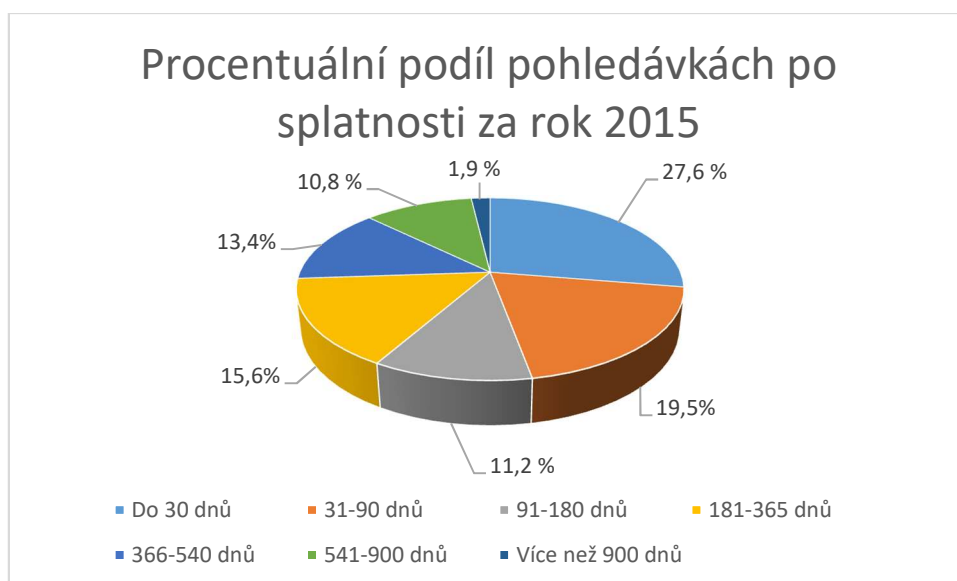
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky společnosti

Analýza stavu pohledávek v roce 2015

Tab. 5: Struktura pohledávek po splatnosti v roce 2015

Počet dnů po splatnosti	Částka v tis. Kč
Do 30 dnů	3 182,6
31 - 90 dnů	2 248,5
91 - 180 dnů	1 291,5
181 - 365 dnů	1 798,8
366 - 540 dnů	1 542,9
541 - 900 dnů	1 250,3
Více než 900 dnů	216,4
Celkem	11 531

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací firmy



Graf 1: Procentuální rozložení pohledávek po splatnosti v roce 2015

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací firmy

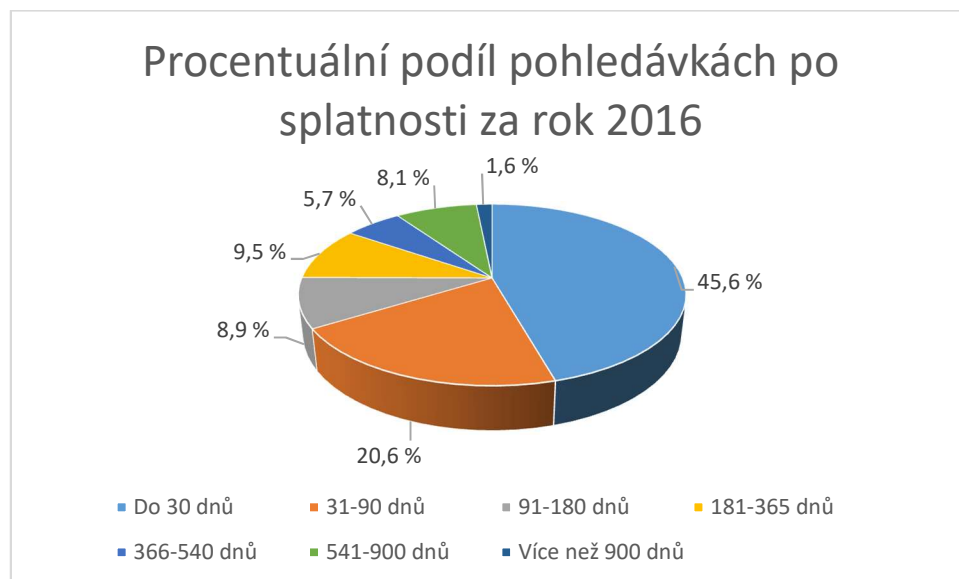
Z grafu je zřejmé, že nejvyšší objem pohledávek za rok 2015 byl do 30 dnů po splatnosti a činil 27,6 % celkových pohledávek. Dále společnost výrazně zatěžovaly pohledávky v rozmezí 181-365 dnů po lhůtě splatnosti, což činí 15,6 % z celkových pohledávek po splatnosti v tomto roce.

Analýza stavu pohledávek v roce 2016

Tab. 6: Struktura pohledávek po splatnosti v roce 2016

Pohledávky po lhůtě splatnosti	Částka v tis. Kč
Do 30 dnů	5 332,5
31 - 90 dnů	2 409
91 - 180 dnů	1 039,7
181 - 365 dnů	1 110,9
366 - 540 dnů	668,2
541 - 900 dnů	950,3
Více než 900 dnů	183,4
Celkem	11 694

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací firmy



Graf 2 Procentuální rozložení pohledávek po splatnosti v roce 2016

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací firmy

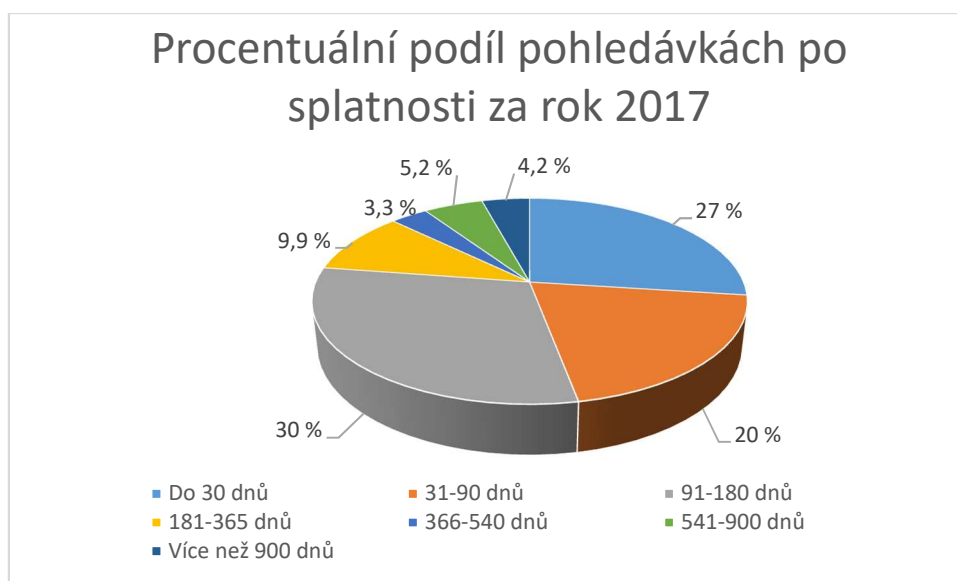
Z grafu je možné vyčíst, že nejvyšší objem pohledávek byl do 30 dnů po splatnosti a tvořil téměř polovinu z celkových pohledávek po splatnosti za rok 2016. Tento nárůst objemu pohledávek do 30 dnů byl způsoben tím, že firma začala lépe vymáhat pohledávky.

Analýza stavu pohledávek v roce 2017

Tab. 7: Struktura pohledávek po splatnosti v roce 2017

Pohledávky po lhůtě splatnosti	Částka v tis. Kč
Do 30 dnů	2 680,5
31 - 90 dnů	1 980
91 - 180 dnů	3 009
181 - 365 dnů	975
366 - 540 dnů	327,6
541 - 900 dnů	521,4
Více než 900 dnů	420,5
Celkem	9 914

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací firmy



Graf 3: Procentuální rozložení pohledávek po splatnosti v roce 2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací firmy

Největší pohledávky po splatnosti byly v rozpětí 91 – 180 dnů, mezi kterými byly dvě významné reklamace související s kvalitou zboží, jejichž řešení si vyžádalo více času na vyřízení.

Souhrnný přehled struktury pohledávek po splatnosti v % letech 2015 – 2017

V následující tabulce lze vidět souhrnný přehled pohledávek po splatnosti za sledovaná období vyjádřený v procentech. V letech 2015 a 2016 společnost nejvíce zatěžovaly pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dnů. V roce 2017 to byly pohledávky od 91 do 180 dnů z důvodu výše zmíněných dvou významných reklamací.

Porovnájí-li se výsledky pohledávek po splatnosti od 366 – 540 dnů a 541 – 900 dnů v letech 2015 - 2017 je na první pohled vidět značný pokles těchto pohledávek v každém roce. Tento úbytek se dá považovat za pozitivní.

Tab. 8: Souhrnný přehled struktury pohledávek po splatnosti v % v letech 2015-2017

Pohledávky po splatnosti	2015	2016	2017
Do 30 dnů	27,6 %	45,6 %	27 %
31 - 90 dnů	19,5 %	20,6 %	20 %

91 - 180 dnů	11,2 %	8,9 %	30 %
181 - 365 dnů	15,6 %	9,5 %	9,9 %
366 - 540 dnů	13,4 %	5,7 %	3,3 %
541 - 900 dnů	10,8 %	8,1 %	5,2 %
Více než 900 dnů	1,9 %	1,6 %	4,2 %
celkem	100 %	100 %	100%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací firmy

3.5 Řízení pohledávek v analyzované společnosti

Pro zhodnocení přístupu analyzované obchodní korporace k řízení pohledávek je důležité seznámit se s jeho postupem. Společnost při řízení pohledávek postupuje v níže uvedených krocích.

3.5.1 Rozhodnutí o zařazení zákazníka mezi odběratele

Společnost má dvě skupiny zákazníků. Prvním typem zákazníků jsou zahraniční zákazníci ve skupině (spřízněné osoby), kteří jsou hlavními zákazníky společnosti. Druhou, menší skupinou jsou ostatní zahraniční zákazníci. Zákazníci ve skupině mají stanovené odlišné obchodní podmínky, které určuje mateřská společnost. Doba splatnosti pohledávek pro tuto skupinu je 60 dnů. Ostatní zákazníci (tj. ti, kteří nejsou ve skupině) mají nastavenou splatnost pohledávek individuálně, podle předpokládaného obrátu se zákazníkem a podle vyhodnocení jeho finanční bonity. Finanční bonita je vyhodnocena z finančních výkazů za poslední dva roky, které jsou veřejně dostupné z obchodního rejstříku (tuzemští zákazníci). K vyhodnocení bonity zahraničního zákazníka slouží dotazník zákazníka, který je zákazníkovi zaslán před vznikem obchodního vztahu. Zákazník tento dotazník vyplní na základě čestného prohlášení. Z těchto vstupních údajů a jejich následným vyhodnocením ze strany mateřské společnosti je zákazníkovi nastavena splatnost v rozpětí 14 - 30 dnů.

3.5.2 Platební podmínky

Pro první odběr zboží u nového zákazníka se zpravidla vyžaduje platba předem. Specifickou skupinou jsou zákazníci z tzv. třetích zemí (mimo EU) u kterých se využívá

platba předem v kombinaci se zajištěním obchodu formou akreditivu. Tato forma stoprocentně zaručuje platbu.

3.5.3 Evidence a management pohledávek

Management pohledávek obchodní korporace je prováděn servisní organizací, která tuto činnost zajišťuje pro všechny společnosti v rámci skupiny, se sídlem v Manile, na Filipínách. Zde určený pracovník zodpovídá za evidenci pohledávek a jejich úhradu ze strany zákazníků mimo skupinu. Pouze v případě očekávání větší úhrady od zákazníka mimo skupinu kontaktuje zákazníka 2 - 5 dnů před samotnou splatností faktury a následně se informuje, zda transakce proběhne včas. Problematikou pohledávek po splatnosti u zákazníků mimo skupinu má na starosti především hlavní účetní analyzované společnosti. Sledování pohledávek není však jeho hlavní pracovní náplní a proto není kontrola pohledávek prováděna pravidelně.

3.5.4 Způsob zajištění a vymáhání pohledávek

U zákazníků mimo skupinu je na vydaných fakturách uvedeno, že vlastnické právo k prodávanému zboží přechází na kupujícího až zaplacením celé kupní ceny.

Pokud hlavní účetní kontrolou pohledávek zjistí, že je pohledávka v prodlení, v rozmezí 7 - 14 dnů po datu splatnosti kontaktuje zákazníka v první fázi zejména telefonicky a upozorní ho na neuhrazenou fakturu. Je mu také emailem zaslána kopie dané faktury po splatnosti s uvedením formy doručení. Doba, kdy společnost poprvé kontaktuje zákazníka ohledně nesplaceného dluhu závisí na tom, zda se jedná o nového odběratele, nebo o zákazníka, se kterým už má nějaké zkušenosti. Pokud zákazník po této výzvě do 14 dnů fakturu stále neuhradil, je mu poštou zaslána 1. písemná upomínka k úhradě této faktury. Následují ještě dvě písemné upomínky a po 3 - 4 měsících vymáhání situaci začne řešit externí právník společnosti.

Pro zákazníky ve skupině se výše uvedené nevztahuje. Případné problémy jsou včas řešeny a koordinovány mateřskou společností.

3.5.5 Tvorba opravných položek k pohledávkám

Společnost tvoří pouze účetní opravné položky.

Účetní opravné položky

Pokud do 14 dnů od vystavení upomínky zákazník neuhradí pohledávku, je z účetního hlediska zaúčtovaná účetní opravná položka k uvedené pohledávce ve výši 20 % ze jmenovité hodnoty pohledávky. Pokud pohledávka po splatnosti překročí 30 dnů, je účetní opravná položka navýšená na 50 % hodnoty pohledávky. Na základě toho společnost zasílá písemné upozornění zákazníkovi s urgencí o zaplacení dluhu. Tvorba 100 % opravné položky je v případě, že doba prodlení splatnosti pohledávky přesáhne 100 kalendářních dnů. U dlouhodobě nesplácených pohledávek delších než jeden rok následuje jejich účetní odpis. A to za předpokladu, že náklady spojené s vymáháním této pohledávky by přesáhly potencionální příjem z vymožené pohledávky. Pohledávku je ale nutno dále vést v podrozvahové evidenci dle ČÚS č.019.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části bakalářské práce jsou rozebrány návrhy na opatření, které by mohly vést k efektivnějšímu řízení pohledávek v analyzované společnosti. Tyto návrhy vychází z analýzy současného stavu řízení pohledávek ve společnosti.

Při analýze systému řízení pohledávek ve vybrané společnosti bylo zjištěno několik oblastí, ve kterých má podnik nedostatky a je zde prostor pro zlepšení. Oblasti jsou následující:

- postrádá ucelený systém v oblasti poskytování obchodních podmínek svým odběratelům,
- společnost nemá zavedený dostatečně efektivní systém vymáhání pohledávek
- netvoří daňové opravné položky, i když podmínky pro jejich tvorbu dle zákona splňují

Návrhy na zlepšení jsou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.

Jak je uvedeno v kapitole 3.5.1, společnost má dva typy zákazníků. Prvním typem jsou zahraniční zákazníci v rámci skupiny, kteří jsou hlavními zákazníky a tvoří přibližně 80 % z celkových zákazníků. Druhým typem jsou ostatní zahraniční zákazníci, kteří tvoří podstatně menší část. Tyto dva typy mají stanovené odlišné obchodní podmínky. Zákazníkům v rámci skupiny stanovuje podmínky mateřská společnost, tudíž je analyzovaná společnost nemůže ovlivnit. Ostatním zákazníkům je firma určuje sama. Návrhy pro zlepšení systému řízení pohledávek se tedy týkají zákazníků mimo skupinu.

4.1.1 Rozdělení odběratelů do skupin

I když zákazníci mimo skupinu nemají tak velký podíl na celkových pohledávkách, je důležité věnovat jim patřičnou pozornost. Proto by společnost měla rozdělit odběratele do následujících čtyř skupin a poskytnou různým skupinám odlišné podmínky.

1. skupina – dlouhodobí odběratelé

Do této skupiny by spadal v současnosti jeden zákazník, který tvoří největší část ročního obrátu v rámci zákazníků mimo skupinu. Proto jsou společnosti doporučeny výhodnější podmínky pro tuto skupinu:

- nadstandardní splatnost faktur 60 dnů,

- vyšší úvěrový limit 5 000 000 Kč
- výhodnější ceny výrobků a služeb (sleva ve výši 5 %)

2. skupina – pravidelní odběratelé

Do této skupiny by patřili odběratelé, kteří nakupují pravidelně ve větším množství. Neměli by ale takové výhody, jako zákazníci v první skupině. Společnost by poskytovala následující podmínky:

- splatnost faktur 30 dnů,
- nižší úvěrový limit 1 000 000 Kč
- skonto.

Skonto, respektive sleva za dřívější úhradu by činila 2 % z ceny v případě, že by odběratel zaplatil do 14 dnů od vystavení faktury.

Prostřednictvím této slevy by společnost mohla snížit riziko vzniku nedobytných, nebo pozdě hrazených pohledávek. Dále by si společnost mohla snížit náklady spojené se sledováním, popřípadě vymáháním pohledávek.

3. skupina – ostatní odběratelé

Tuto skupinu by tvořili noví zákazníci a ti zákazníci, kteří odebírají nepravidelně. Jejich podmínky by byly následující:

- splatnost faktur 14 dnů,
- nižší úvěrový limit 500 000 Kč
- záloha (50 %).

4. skupina – neplatící odběratelé

Do této skupiny by společnost zařadila takové zákazníky, kteří nejsou schopni dostát svých závazků a se kterými již nechce dále spolupracovat, pouze v případě platby předem a po úhradě předchozích závazků.

4.1.2 Motivace a podněcování odběratelů

V tomto návrhu se motivací myslí způsob odměnění odběratelů v případě platby předem. Podněcováním odběratele k uhrazení faktury se rozumí smluvní pokuta nebo úrok z prodlení, který by odběratele měl přimět zaplatit do vypršení doby splatnosti faktur.

Smluvní pokuta

Společnost nemá zavedené žádné smluvní pokuty, které by v případě platby po lhůtě splatnosti požadovala. Vzhledem k tomu je navržen jednoduchý systém „potrestání“ odběratelů v případě platby po uplynutí doby splatnosti.

Jednotlivé podmínky týkající se smluvní pokuty by byly jasně definované ve smlouvě mezi analyzovanou firmou a zákazníkem. Návrh podmínek, které by měly být uvedeny ve smlouvě je následující:

- vymezení důvodu vzniku (neuhrazení faktury do lhůty splatnosti),
- výše smluvní pokuty,
- způsob, kterým má být určena.

Přesná výše smluvní pokuty není zákonem stanovena. Všeobecně platí, čím vyšší pokuta, tím více je zákazník motivován hradit své závazky řádně a včas. To však neodpovídá § 2051 NOZ, který informuje o nepřiměřeně vysoké smluvní pokutě. Společnost by tedy neměla požadovat příliš vysokou pokutu, protože soud má možnost na základě návrhu dlužníka nepřiměřeně vysokou pokutu snížit.

Firmě je navrženo uvést do smlouvy smluvní pokutu ve výši 0,02 % z celkové sumy za každý den prodlení.

Úrok z prodlení

Dalším možným způsobem jak motivovat zákazníka hradit své závazky řádně a včas je sjednání úroku z prodlení. Nařízení vlády č. 351/2013Sb., kterým se určuje výše úroků z prodlení povoluje:

1. zákonné úroky z prodlení,
2. dohodnuté smluvní úroky z prodlení ve smlouvě.

Dle § 1970 NOZ může analyzovaná společnost za podmínky, že řádně splnila své smluvní a zákonné povinnosti, požadovat po dlužníkovi zaplacení úroku z prodlení. Dlužník není za prodlení odpovědný, pokud nemůže plnit v důsledku prodlení věřitele.

Výši zákonného úroku z prodlení stanovuje nařízení vlády č. 351/2013 Sb. Zde je uvedeno, že výše úroku ročně odpovídá výši repo sazby stanovené Českou národní bankou (dále „ČNB“) pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení,

zvýšené o 8 procentních bodů. Dvoutýdenní repo sazba, která je stanovena ČNB a platná od 2. listopadu 2018, je 1,75 % p.a. (21, 22).

Přičtením zákonem stanovených 8 procentních bodů k této výši repo sazby zjistíme, že maximální úrok z prodlení může dosahovat v současné době 9,75 % p.a.

Vzorec pro výpočet úroku z prodlení:

$$\text{Dlužná částka} = \frac{\text{roční úroková sazba}(v \%)}{100} \times \frac{\text{počet dnů prodlení}}{\text{počet dnů v kalendářním roce}}$$

Vzorec 7: Úrok z prodlení
Zdroj(23)

Takto stanoveným úrokem by mohla společnost přimět zákazníky hradit své závazky řádně a včas.

Skonto

Jedním ze způsobů, které by mohly ovlivnit výšku pohledávek po lhůtě splatnosti je motivování odběratelů formou skonta, o kterém již bylo psáno v teoretické části. S každým odběratelem by byla sepsána smlouva, ve které by byly veškeré podmínky a informace o tomto finančním zvýhodnění. Společnosti se doporučují 2 % z celkové částky v případě úhrady pohledávky do poloviny doby splatnosti faktury. Takže v případě, že by splatnost faktury byla stanovena na 30 dní a zákazník by zaplatil do 14 dní, dostal by toto finanční zvýhodnění.

4.2 Návrhy na zlepšení vymáhání pohledávek

Systém vymáhání pohledávek po splatnosti v analyzované firmě má na starosti především hlavní účetní. Společnosti je doporučeno pokračovat se zapojením této osoby i nadále, ale s tím rozdílem, že bude provádět kontrolu pohledávek po splatnosti jednou týdně, aby bylo možné tyto pohledávky zachytit co nejdříve.

Podstatnou částí řízení pohledávek je určení postupu jejich vymáhání. Společnost má již nastavený proces, kterým upomíná odběratele na jejich dluh vůči společnosti po termínu splatnosti a snaží se je přimět uhradit tento dluh. I přes to jsou firmě navrženy drobné změny v tomto postupu.

4.2.1 Postup při vymáhání pohledávek

Pět dní před samotnou splatností pohledávky společnost informuje každého zákazníka o blížící se splatnosti faktury. V praxi by tato činnost byla realizována prostřednictvím softwaru, který by automaticky posílal upozornění prostřednictvím elektronické pošty. Pověřený člověk by pak vždy po přijetí platby vyloučil zákazníka z tohoto programu.

Upomínková zpráva by mohla vypadat následovně:

„Dear customer,

*we would like to let you know, you have **5 days** to pay invoice (**number of invoice**) from (**day of issue an invoice**).*

Thank you for cooperation.

Best regards,

ABC, s.r.o.“

Možný postup při vymáhání pohledávek po splatnosti charakterizuje následující tabulka.

Tab. 9: Postup při vymáhání pohledávek

Doba po splatnosti	Jednání	Poznámka
3 dny	Telefonická urgence	Zjištění z jakého důvodu nedošlo k úhradě faktury v řádném termínu a domluva náhradního termínu splatnosti. Dále upozornění, že v případě okamžitého neuhrazení dluhu budou do 5 následujících pracovních dnů pozastaveny veškeré dodávky zboží.
10 dnů	1. písemná upomínka	Formální upomínka zaslána poštou s výzvou o urychlené uhrazení všech splatných závazků.
4 týdny	2. písemná upomínka	Obsahem upomínky je pokus o smír a návrh na sjednání splátkového kalendáře.
7 týdnů	3. písemná upomínka	Upomínka zaslána doporučeným dopisem, upozornění na předání pohledávky k vymáhání soudní cestou.
10 týdnů po splatnosti	Předání obchodního případu vymáhacímu oddělení mateřské společnosti	Vymáhací oddělení podnikne příslušné kroky pro vymáhání pohledávky.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Návrh tvorby daňových opravných položek

Dle ZoR § 8a mohou poplatníci daně z příjmů, kteří vedou účetnictví tvořit opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, jejichž tvorba je daňovým nákladem. A to při podmínce, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- a) 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- b) 30 měsíců, až do výše neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky

Společnost by měla začít tvořit opravné položky pro vytvoření daňově uznatelného nákladu a snížit si tak daňový základ. Společnost eviduje v roce 2017 pohledávky po splatnosti nad 18 měsíců ve jmenovité hodnotě 521 400 Kč a pohledávky po splatnosti nad 30 měsíců ve jmenovité hodnotě 420 500 Kč. Návrh pro tvorbu maximálních možných daňově uznatelných opravných položek je znázorněn prostřednictvím tabulek uvedených níže.

Analýza pohledávek po splatnosti nad 18 měsíců

Tab. 10 Analýza pohledávek po splatnosti nad 18 měsíců

Dlužník	Datum vzniku pohledávky	Splatnost pohledávky	Jmenovitá hodnota pohledávky (Kč)	Počet měsíců od data splatnosti k datu účetní závěrky	Nezaplacená pohledávka (Kč)
1.	13. 04. 2016	13. 06. 2016	151 000	18	151 000
2.	20. 12. 2015	20. 02. 2016	30 000	22	30 000
3.	11. 11. 2015	01. 12. 2016	120 400	23	120 400
4.	08. 07. 2015	08. 09. 2015	220 000	27	132 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11 Analýza pohledávek po splatnosti nad 18 měsíců

Dlužník	Promlčení pohledávky	Lze tvořit opravnou položku?	Výše opravné položky (%)	Výše opravné položky (Kč)
1.	NE	ANO	50 %	75 500
2.	NE	ANO	50 %	15 000
3.	NE	ANO	50 %	60 200
4.	NE	ANO	50 %	66 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti nad 18 měsíců tvořily čtyři zákazníci. První, třetí a čtvrtý zákazník dlužili společnosti za prodej výrobků, druhý zákazník nezaplatil úroky z prodlení. Celková výše opravných položek činí **216 700 Kč**.

Analýza pohledávek po splatnosti nad 30 měsíců

Tab. 12 Analýza pohledávek po splatnosti nad 30 měsíců

Dlužník	Datum vzniku pohledávky	Splatnost pohledávky	Jmenovitá hodnota pohledávky (Kč)	Počet měsíců od data splatnosti k datu účetní závěrky	Nezaplacená pohledávka (Kč)
1.	14. 06. 2014	14. 08. 2014	250 000	40	250 000
2.	27. 10. 2013	27. 12. 2013	169 900	48	125 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13 Analýza pohledávek po splatnosti nad 30 měsíců

Dlužník	Promlčení pohledávky k 31. 12. 2017	Lze tvořit opravnou položku?	Výše opravné položky (%)	Výše opravné položky (Kč)
1.	NE	ANO	100 %	250 600
2.	NE	ANO	100 %	125 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti nad 30 měsíců plynuly od dvou zákazníků. Tito zákazníci dlužili společnosti za prodej výrobků. Celková výše opravných položek činí **375 600 Kč**.

K 31. 12. 2017 byla platná sazba daně z příjmů právnických osob dle ZDP ve výši 19%. Úspora na dani z příjmů právnických osob vytvořením opravných položek v celkové výši **592 300 Kč** je **112 537 Kč** (bez zaokrouhlení).

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu řízení pohledávek z obchodních vztahů ve vybrané obchodní korporaci a na základě provedené analýzy navrhnout nový, popřípadě upravený postup, který by vedl k zefektivnění jejich řízení a následnému snížení množství pohledávek po lhůtě splatnosti.

První část práce se zaměřovala na teoretické poznatky v oblasti řízení pohledávek. A to především charakteristiku pohledávek, důvody vzniku a způsob oceňování pohledávek. K pohledávkám po lhůtě splatnosti byly vyjádřeny způsoby, kterými je možno přechodně snížit jejich hodnotu ať už z pohledu účetního nebo daňového. Dále byla popsána možnost odpisu v případě nedobytné pohledávky. V poslední řadě byly rozebrány vybrané prostředky, které zajišťují pohledávky a způsoby, kterými lze pohledávky po lhůtě splatnosti vymáhat.

V analytické části byly uvedeny základní informace o analyzované společnosti, včetně jejího předmětu podnikání, působení na trhu a organizační struktury. Na základě poskytnutých účetních výkazů a vybraných poměrových ukazatelů, kterými byli likvidita (běžná, pohotová, okamžitá) a ukazatelé aktivity (doba obratu pohledávek, závazků) byla provedena finanční analýza společnosti, která umožňovala zjistit současný ekonomický stav společnosti. V návaznosti na tuto část následovala analýza pohledávek po lhůtě splatnosti v letech 2015 – 2017, která byla zpracována na základě účetních výkazů a informací poskytnutých pracovníkem společnosti. V neposlední řadě byl přiblížen proces řízení pohledávek ve společnosti poskytnut rovněž pracovníkem společnosti.

Poslední část této práce se zabývala vlastními návrhy v oblasti řízení pohledávek. V rámci bakalářské práce bylo provedením analýzy současného stavu zjištěno několik nedostatků v této oblasti. Prvním z nich je, že společnost poskytuje svým odběratelům mimo skupinu splatnost pohledávek individuálně a nemají zavedený žádný ucelený systém. Z tohoto důvodu jsou v návrhové části odběratelé rozděleni do několika skupin s pevně stanovenými, odlišnými obchodními podmínkami.

Podniku bylo dále doporučeno motivovat své odběratele platit faktury předem, nebo do vypršení doby splatnosti prostřednictvím vybraných prostředků.

Dále bylo zjištěno, že společnost netvoří daňové opravné položky, i když podmínky pro jejich tvorbu dle zákona splňuje. Proto bylo společnosti doporučeno začít tvořit tyto opravné položky a snížit si tak daňový základ.

Opatření uvedená v návrhové části by měla vést ke snížení množství pohledávek uhrazených po lhůtě splatnosti a ke zlepšení vymáhání pohledávek do budoucna.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. : il. ISBN 80-86119-21-1.
- (2) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ze dne 1. ledna 2014.
- (3) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Základy finančního účetnictví*. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-95-5.
- (4) KŘÍŽOVÁ, Zuzana, 2016. Finanční účetnictví (přednáška). Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 19. 10.
- (5) PILÁTOVÁ, J. a J. RICHTER. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.
- (6) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 31. prosince 1991.
- (7) Portál POHODA 2012. Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA [online]. Copyright © STORMWARE s.r.o. [cit. 09.01.2019]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/>
- (8) VAIGERT, Dalibor. *Pohledávky: právní příručka věřitele*. Brno: Computer Press, 2005, xii, 272 s. + 1 CD-ROM. ISBN 80-251-0881-3.
- (9) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- (10) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (11) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (12) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- (13) PAVLÍKOVÁ, Alena. *Finanční řízení v praxi*. Praha: A. Pavlíková, 3x3, 1998.
- (14) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ze dne 12. 12. 1991.

- (15) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- (16) Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2018 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>
- (17) Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů ve znění pozdějších předpisů ze dne 20. listopadu 1992.
- (18) DRBOHLAV, J. a T. POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.
- (19) Vyhláška č. 500/2002 Sb. Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.
- (20) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568
- (21) Nařízení vlády č. 351/2013 Sb., kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky ... ze dne 16. října 2013.
- (22) Měnověpolitické nástroje - Česká národní banka. [online]. Copyright © Česká národní banka, 2003 [cit. 17.02.2019]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/
- (23) Vzorec úroků z prodlení | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírka zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 17.02.2019]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vypoctovy-vzorecuroku-z-prodleni-81710.html>
- (24) BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: vzory smluv a podání*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Finanční řízení. ISBN 80-247-0581-8.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ZoÚ	Zákon o účetnictví
ZoR	Zákon o rezervách
ZDP	Zákon o daních z příjmů
NOZ	Nový občanský zákoník
ObčZ	Občanský zákoník
ČNB	Česká národní banka

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Procentuální rozložení pohledávek po splatnosti v roce 2015	33
Graf 2 Procentuální rozložení pohledávek po splatnosti v roce 2016	34
Graf 3: Procentuální rozložení pohledávek po splatnosti v roce 2017	36

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura analyzované společnosti	28
--	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Velikost podniku dle zákona o účetnictví	26
Tab. 2: Ukazatele likvidity v letech 2015-2017	29
Tab. 3: Ukazatele aktivity	30
Tab. 4: Přehled pohledávek z obchodních vztahů v letech 2015-2017	32
Tab. 5: Struktura pohledávek po splatnosti v roce 2015.....	32
Tab. 6: Struktura pohledávek po splatnosti v roce 2016.....	34
Tab. 7: Struktura pohledávek po splatnosti v roce 2017.....	35
Tab. 8: Souhrnný přehled struktury pohledávek po splatnosti v % v letech 2015-2017	36
Tab. 9: Postup při vymáhání pohledávek.....	45
Tab. 10 Analýza pohledávek po splatnosti nad 18 měsíců	46
Tab. 11 Analýza pohledávek po splatnosti nad 18 měsíců	47
Tab. 12 Analýza pohledávek po splatnosti nad 30 měsíců	47
Tab. 13 Analýza pohledávek po splatnosti nad 30 měsíců	48

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Běžná likvidita	16
Vzorec 2: Pohotovlá likvidita	17
Vzorec 3: Okamžitá likvidita	17
Vzorec 4: Doba obratu pohledávek z obchodního styku	18
Vzorec 5: Doba obratu závazků z obchodního styku	18

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha ke dni 31. prosince 2015 (v plném rozsahu)	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. prosince 2015 (v plném rozsahu)	V
Příloha 3: Rozvaha ke dni 31. prosince 2016 (v plném rozsahu)	VII
Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. prosince 2016 (v plném rozsahu)	X
Příloha 5: Rozvaha ke dni 31. prosince 2017 (v plném rozsahu)	XII
Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. prosince 2017 (v plném rozsahu)	XV

Příloha 1: Rozvaha ke dni 31. prosince 2015 (v plném rozsahu)

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 31. prosinci 2015
(v tisících Kč)

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	488 712	- 181 566	307 146	260 915
	A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
	B. Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	253 080	- 175 548	77 532	68 271
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	135 332	- 135 124	208	333
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	889	- 681	208	333
	4. Ocenitelná práva	008				
	5. Goodwill	009	134 443	- 134 443		
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	117 748	- 40 424	77 324	67 938
B.II.1.	Pozemky	014				
	2. Stavby	015				
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	117 359	- 40 424	76 935	60 812
	4. Pěstební celky trvalých porostů	017				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	249		249	2 169
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	140		140	4 957
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023				
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Rozvaha
k 31. prosinci 2015

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	235 632	- 6 018	229 614	192 527
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	33 790	- 1 883	31 907	65 052
C.I.1.	Materiál	033	16 500	- 1 568	14 932	8 803
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	7 379	- 63	7 316	8 067
	3. Výrobky	035	7 074	- 185	6 889	11 979
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037	2 837	- 67	2 770	36 203
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039				
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	163 035	- 4 135	158 900	60 384
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	40 138	- 4 135	36 003	50 078
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	102 503		102 503	1 279
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	3 976		3 976	2 486
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 055		1 055	852
	8. Dohadné účty aktivní	056	15 363		15 363	5 689
	9. Jiné pohledávky	057				
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	38 807		38 807	67 091
C.IV.1.	Peníze	059	96		96	94
	2. Účty v bankách	060	38 711		38 711	66 997
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pofizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063				117
D.I.1.	Náklady příštích období	064				117
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

Rozvaha
k 31. prosinci 2015

Označ.	PASIVA	řad.	Běžné účetní období 5	Minulé úč. období 6
a	b	c		
	PASIVA CELKEM (ř.68+89+122)	067	307 146	260 915
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+80+83+87+88)	068	258 557	189 648
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	175 465	175 465
A.I.1.	Základní kapitál	070	175 465	175 465
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 79)	073	31 121	31 121
A.II.1.	Ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	31 121	31 121
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A.III.	Fondy ze zisku (ř.81+82)	080	4 223	4 223
A.III.1.	Rezervní fond	081	4 223	4 223
	2. Statutární a ostatní fondy	082		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.84+85+86)	083	- 21 161	- 61 585
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084		
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	085	- 21 161	- 61 585
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	68 909	40 424
A.V.2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088		
B.	Cizí zdroje (ř.90+95+106+118)	089	48 589	71 267
B.I.	Rezervy (ř.91 až 94)	090	13 914	2 467
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
	3. Rezerva na daň z příjmů	093	13 444	2 063
	4. Ostatní rezervy	094	470	404
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.96 až 105)	095	6 432	3 805
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
	3. Závazky - podstatný vliv	098		
	4. Závazky ke společníkům	099		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
	6. Vydané dluhopisy	101		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
	8. Dohadné účty pasivní	103		
	9. Jiné závazky	104		
	10. Odložený daňový závazek	105	6 432	3 805

Rozvaha
k 31. prosinci 2015

Označ.	P A S I V A	řád.	Běžné účetní období	Minulé úč. období
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.107 až 117)	106	28 243	64 995
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	107	19 980	31 314
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		22 716
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110		
5.	Závazky k zaměstnancům	111	1 455	1 389
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	854	824
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	276	360
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114		
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116	5 654	8 371
11.	Jiné závazky	117	24	21
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.119 až 121)	118		
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		
C.I.	Časové rozlišení (ř.123+124)	122		
C.I.1.	Výdaje příštích období	123		
2.	Výnosy příštích období	124		

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. prosince 2015 (v plném rozsahu)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

za rok končící 31. prosincem 2015

(v tisících Kč)

Označ.	TEXT	řád.	Běžné účetní období	Minulé úč. období
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	292 428	306 093
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	237 350	247 208
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	55 078	58 885
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	257 771	253 228
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	263 733	255 330
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 5 962	- 2 102
II.3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	186 762	229 990
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	101 116	129 646
B.2.	Služby	10	85 646	100 446
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	126 087	82 123
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	27 996	26 843
C.1.	Mzdové náklady	13	20 640	20 118
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 826	6 200
C.4.	Sociální náklady	16	530	525
D.	Daně a poplatky	17		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	6 243	5 493
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	66	
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	66	
III.2	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	1 340	3 414
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 340	3 414
F.2.	Prodávý materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 204	- 2 705
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	636	881
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 125	608
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	88 291	49 261

Veyance Technologies Czech s.r.o.

Označ.	TEXT	řad.	Běžné účetní období	Minulé úč. období
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	27	
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 589	2 632
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 896	2 072
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	- 2 280	560
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	17 102	9 397
Q.1.	-splatná	50	14 475	2 063
Q.2.	-odložená	51	2 627	7 334
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	68 909	40 424
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	68 909	40 424
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	86 011	49 821

Příloha 3: Rozvaha ke dni 31. prosince 2016 (v plném rozsahu)

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 31. prosinci 2016
(v tisících Kč)

Označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	1	532 344	- 185 456	346 888	307 146
B.	Dlouhodobý majetek	2	250 496	- 181 485	69 011	77 532
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	135 332	- 135 249	83	208
B.I.2.	Ocenitelná práva	4	889	- 806	83	208
B.I.2.1.	Software	5	889	- 806	83	208
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	6	134 443	- 134 443		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7	115 164	- 46 236	68 928	77 324
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	8	114 660	- 46 236	68 424	76 935
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9	504		504	389
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	10	294		294	140
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	11	210		210	249

Rozvaha
k 31. prosinci 2016

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	12	281 810	- 3 971	277 839	229 614
C.I.	Zásoby	13	24 332	- 743	23 589	31 907
C.I.1.	Materiál	14	7 890	- 580	7 310	14 932
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	15	7 325	- 76	7 249	7 316
C.I.3.	Výrobky a zboží	16	9 117	- 87	9 030	9 659
C.I.3.1.	Výrobky	17	8 141	- 87	8 054	6 889
C.I.3.2.	Zboží	18	976		976	2 770
C.II.	Pohledávky	19	257 418	- 3 228	254 190	158 900
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	20	257 418	- 3 228	254 190	158 900
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	21	44 744	- 3 228	41 516	36 003
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	22	208 620		208 620	102 503
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	23	4 054		4 054	20 394
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	24	1 574		1 574	3 976
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	25	33		33	1 055
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	26	2 447		2 447	15 363
C.IV.	Peněžní prostředky	27	60		60	38 807
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	28	6		6	96
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	29	54		54	38 711
D.	Časové rozlišení aktiv	30	38		38	
D.1.	Náklady příštích období	31	38		38	

Označ.	P A S I V A	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	32	346 888	307 146
A.	Vlastní kapitál	33	302 949	258 557
A.I.	Základní kapitál	34	175 465	175 465
A.I.1.	Základní kapitál	35	175 465	175 465
A.II.	Ažio a kapitálové fondy	36	31 121	31 121
A.II.2.	Kapitálové fondy	37	31 121	31 121
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	38	31 121	31 121
A.III.	Fondy ze zisku	39	4 223	4 223
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	40	4 223	4 223
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	41	47 748	- 21 161
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	42	68 909	
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	43	- 21 161	- 21 161
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	44	44 392	68 909
B. + C.	Cizí zdroje	45	40 607	48 589
B.	Rezervy	46	2 041	13 914
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	47	1 866	13 444
B.4.	Ostatní rezervy	48	175	470
C.	Závazky	49	38 566	34 675
C.I.	Dlouhodobé závazky	50	7 292	6 432
C.I.8.	Odložený daňový závazek	51	7 292	6 432
C.II.	Krátkodobé závazky	52	31 274	28 243
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	53	13 387	19 980
C.II.8.	Závazky ostatní	54	17 887	8 263
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	55	1 445	1 455
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	56	816	854
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	57	255	276
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	58	15 348	5 654
C.II.8.7.	Jiné závazky	59	23	24
D.	Časové rozlišení pasiv	60	3 332	
D.2.	Výnosy příštích období	61	3 332	

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. prosince 2016 (v plném rozsahu)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhovému členění

za rok končící 31. prosincem 2016

(v tisících Kč)

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	284 705	263 733
II.	Tržby za prodej zboží	2	6 664	292 428
A.	Výkonová spotřeba	3	191 679	424 112
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	3 950	237 350
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	122 906	101 116
A.3.	Služby	6	64 823	85 646
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	377	5 962
D.	Osobní náklady	8	33 599	27 996
D.1.	Mzdové náklady	9	24 629	20 640
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	10	8 970	7 356
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11	8 234	6 826
D.2.2.	Ostatní náklady	12	736	530
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	13	5 949	5 973
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14	7 996	6 243
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	15	7 996	6 243
E.2.	Úpravy hodnot zásob	16	- 1 140	- 377
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	17	- 907	107
III.	Ostatní provozní výnosy	18	3 786	704
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	19	216	68
III.3.	Jiné provozní výnosy	20	3 570	636
F.	Ostatní provozní náklady	21	7 406	4 531
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	22	3 353	1 340
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	23	- 295	66
F.5.	Jiné provozní náklady	24	4 348	3 125
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	25	56 145	88 291

za rok končící 31. prosincem 2016

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	26	594	27
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	27	594	
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	28		27
VII.	Ostatní finanční výnosy	29	62	1 589
K.	Ostatní finanční náklady	30	1 411	3 896
*	Finanční výsledek hospodaření	31	- 755	- 2 280
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	32	55 390	86 011
L.	Daň z příjmů	33	10 998	17 102
L.1.	Daň z příjmů splatná	34	10 138	14 475
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	35	860	2 627
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	36	44 392	68 909
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	37	44 392	68 909
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	38	295 811	558 481

Příloha 5: Rozvaha ke dni 31. prosince 2017 (v plném rozsahu)

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 31. prosinci 2017
(v tisících Kč)

Označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	1	625 005	- 196 681	428 324	346 888
IB.	Dlouhodobý majetek	2	253 684	- 188 796	64 888	69 011
IB.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	135 332	- 135 332		83
B.I.2.	Ocenitelná práva	4	889	- 889		83
B.I.2.1.	Software	5	889	- 889		83
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	6	134 443	- 134 443		
IB.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7	118 352	- 53 464	64 888	68 928
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	8	115 468	- 53 464	62 004	68 424
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9	2 884		2 884	504
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	10				294
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	11	2 884		2 884	210

Rozvaha
k 31. prosinci 2017

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	12	367 190	- 7 885	359 305	277 838
C.I.	Zásoby	13	25 657	- 3 402	22 255	23 589
C.I.1.	Materiál	14	11 991	- 2 768	9 223	7 310
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	15	5 160	- 166	4 994	7 249
C.I.3.	Výrobky a zboží	16	8 506	- 468	8 038	9 030
C.I.3.1.	Výrobky	17	7 589	- 468	7 121	8 054
C.I.3.2.	Zboží	18	917		917	976
C.II.	Pohledávky	19	341 444	- 4 483	336 961	254 190
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	20	5 690		5 690	
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	21	5 690		5 690	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	22	335 754	- 4 483	331 271	254 190
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	23	42 134	- 4 483	37 651	41 516
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	24	290 435		290 435	208 620
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	25	3 185		3 185	4 054
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	26	2 849		2 849	1 574
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	27	101		101	33
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	28	235		235	2 447
C.IV.	Peněžní prostředky	29	89		89	60
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	30				6
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	31	89		89	54
D.	Časové rozlišení aktiv	32	4 131		4 131	38
D.1.	Náklady příštích období	33	4 131		4 131	38

Rozvaha
k 31. prosinci 2017

Označ.	PASIVA	řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	34	428 324	346 888
A.	Vlastní kapitál	35	316 288	302 949
A.I.	Základní kapitál	36	175 465	175 465
A.I.1.	Základní kapitál	37	175 465	175 465
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	38	31 121	31 121
A.II.2.	Kapitálové fondy	39	31 121	31 121
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	40	31 121	31 121
A.III.	Fondy ze zisku	41	4 223	4 223
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	42	4 223	4 223
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	43	92 140	47 748
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	44	113 301	68 909
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	45	- 21 161	- 21 161
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	46	13 339	44 392
B. + C.	Cizí zdroje	47	109 798	40 607
B.	Rezervy	48	70 088	5 333
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	49	3 661	1 866
B.4.	Ostatní rezervy	50	66 427	3 467
C.	Závazky	51	39 710	35 274
C.I.	Dlouhodobé závazky	52		7 292
C.I.8.	Odložený daňový závazek	53		7 292
C.II.	Krátkodobé závazky	54	39 710	27 982
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	55	28 148	13 367
C.II.8.	Závazky ostatní	56	11 562	14 595
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	57	1 750	1 445
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	58	1 032	816
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	59	327	255
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	60	8 296	12 056
C.II.8.7.	Jiné závazky	61	157	23
D.	Časové rozlišení pasív	62	2 238	3 332
D.2.	Výnosy příštích období	63	2 238	3 332

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. prosince 2017 (v plném rozsahu)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

za rok končící 31. prosincem 2017

(v tisících Kč)

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	338 502	284 705
II.	Tržby za prodej zboží	2	5 680	6 864
A.	Výkonová spotřeba	3	208 044	191 679
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	4 830	3 950
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	132 251	122 908
A.3.	Služby	6	70 963	64 823
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	2 717	377
D.	Osobní náklady	8	38 379	33 599
D.1.	Mzdové náklady	9	28 184	24 629
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	10	10 195	8 970
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11	9 080	8 234
D.2.2.	Ostatní náklady	12	1 115	736
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	13	12 250	5 949
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14	8 336	7 998
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	15	8 336	7 998
E.2.	Úpravy hodnot zásob	16	2 659	- 1 140
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	17	1 255	- 907
III.	Ostatní provozní výnosy	18	3 432	3 788
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	19		216
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	20	810	
III.3.	Jiné provozní výnosy	21	2 622	3 570
F.	Ostatní provozní náklady	22	67 420	7 406
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		3 353
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	24	800	
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	25	62 960	- 295
F.5.	Jiné provozní náklady	26	3 660	4 348
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	27	18 804	56 145

za rok končící 31. prosincem 2017

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	28	1 512	594
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	29	1 512	594
VII.	Ostatní finanční výnosy	30	44	62
K.	Ostatní finanční náklady	31	4 032	1 411
*	Finanční výsledek hospodaření	32	- 2 476	- 755
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	33	16 328	65 390
L.	Daň z příjmů	34	2 989	10 998
L.1.	Daň z příjmů splatná	35	15 971	10 138
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	36	- 12 982	860
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	37	13 339	44 392
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	38	13 339	44 392
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	39	349 170	295 811